

令和7年3月24日

# 北海道・札幌市働き方改革2.0

人と、組織と、そして、みらいがつながる働き方

PRESENTS FROM

HOKKAIDO

KAWANO

HENMI

OHSHIRO

SAPPORO

KONAKA

HAYASHI

IWATA



## 01 現状と課題

現状の把握	04
課題の検討(環境)	08
課題の検討(モチベーション)	13
課題の検討(継続)	15
課題解決に向けて	17

## 02 先進事例

長野県(創造的活動支援)	19
NTTコミュニケーションズ(柔軟な働き方)	20
デジタル庁(テレワーク推進))	21
宮城県(フレックスタイム制・週休3日制)	22
気づき・問題意識	23

## 03 みらいへの提案

先進的ワークスタイル	26
リモートベーシックワーク	30
パーソナルルーティング	31
本提案実現後の働き方	34



# 01

---

## 現状と課題

---

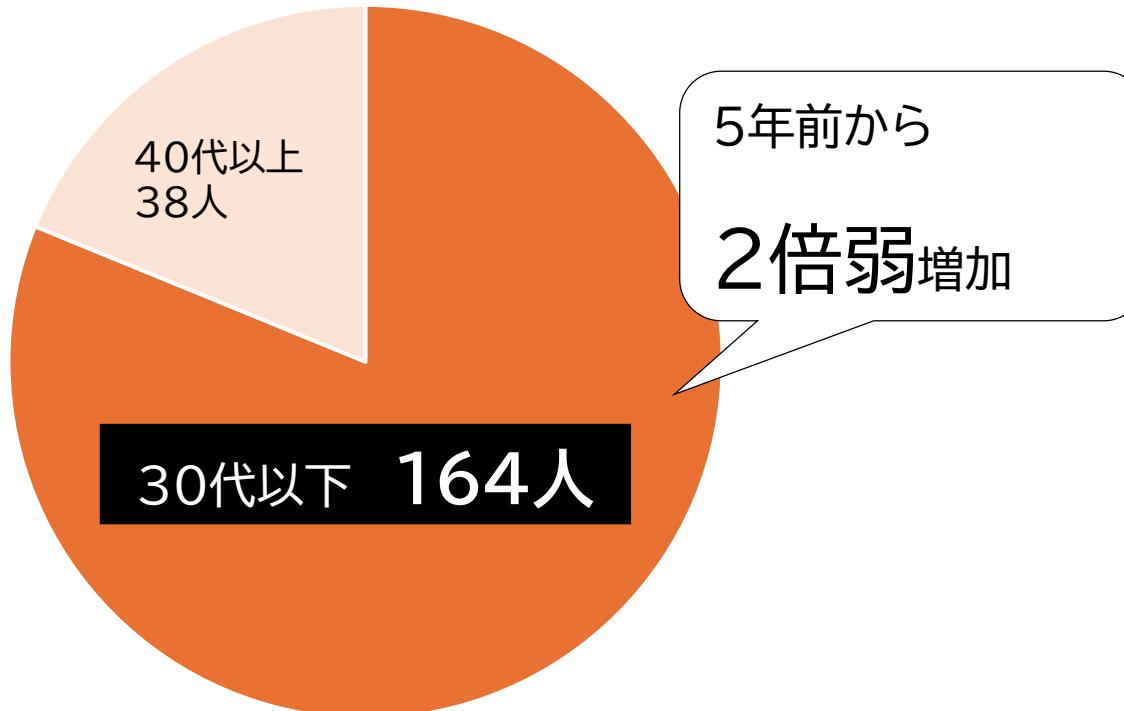
- 現状の把握
- 課題の検討(環境、モチベーション、継続性)
- 課題解決に向けて



## 30代以下の離職者数の増加

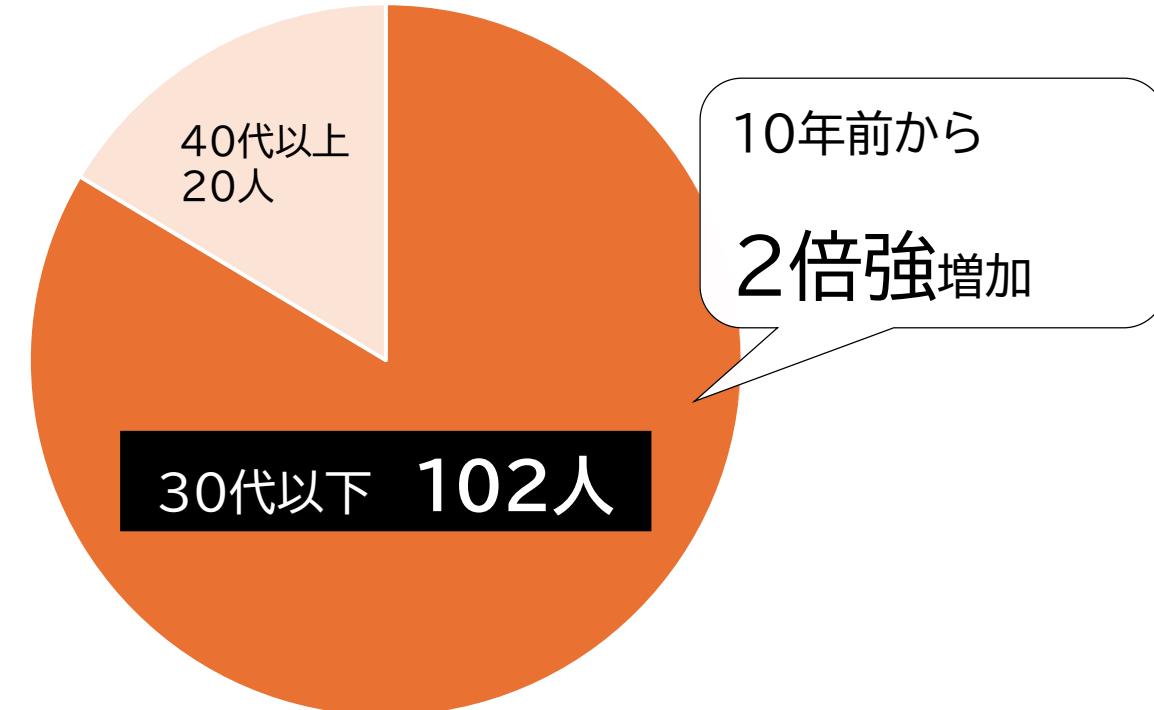
北海道庁(令和4年度)

自己都合退職者（※1）



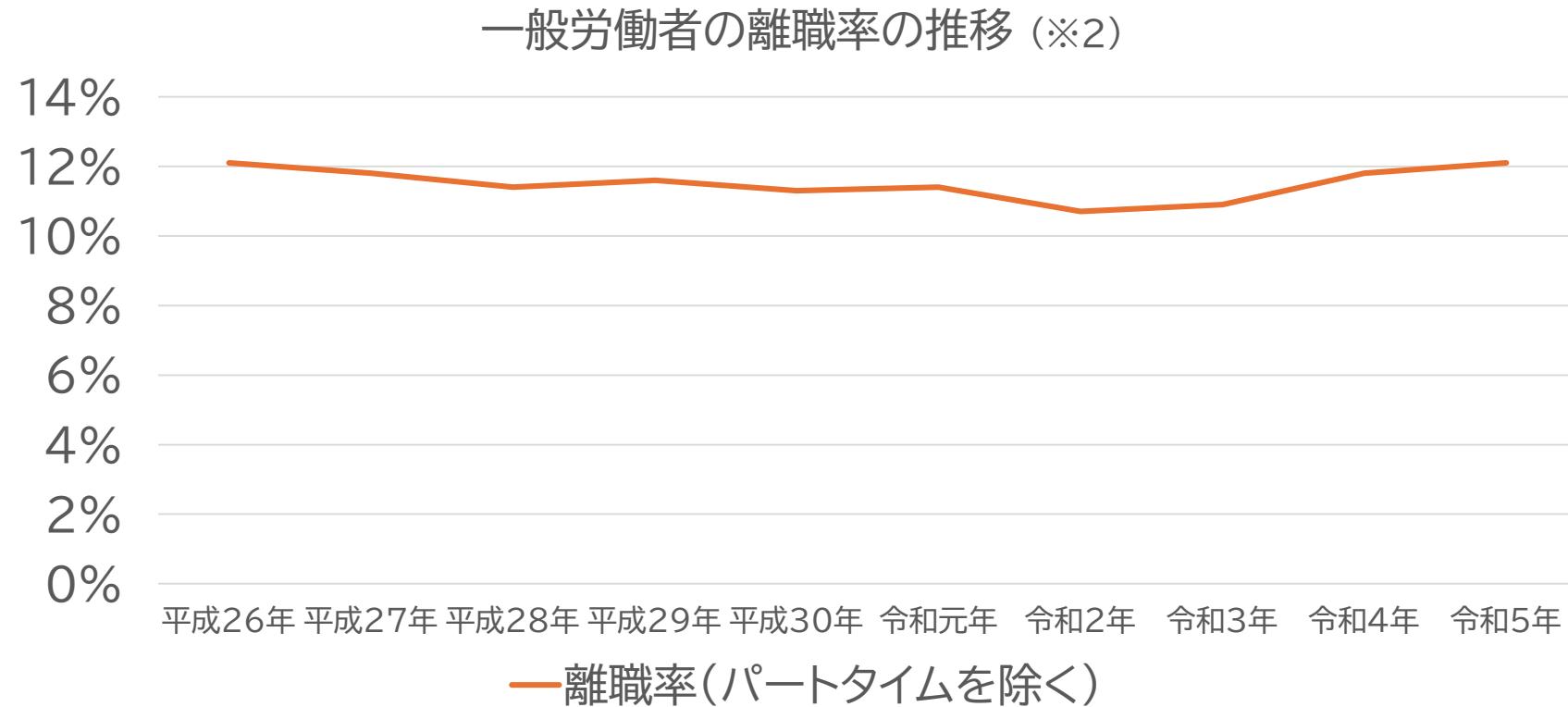
札幌市役所(令和4年度)

自己都合退職者（※1）



## 民間企業の離職率

道市若手の離職者が増えている一方、民間企業の離職率は12%程度で大きな変化なく推移



(P.5) (※2) 令和5年雇用動向調査結果

## 職員採用試験の受験倍率低下

北海道 <R元>3.7倍 → <R6>2.1倍 (▲1.6倍)

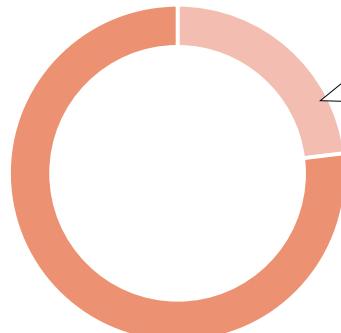
札幌市 <R元>7.5倍 → <R6>5.2倍 (▲2.3倍)

民間平均 有効求人倍率 <R元>1.47倍→<R5>1.3倍 (▲0.17倍)(※3)

(P.6) (※3) 政府統計e-Stat 一般職業紹介状況

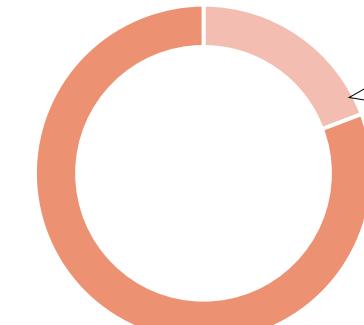
## 採用辞退者数の増加

R5年度



4分の1弱が  
採用辞退

北海道



2割弱が  
採用辞退

札幌市

## | 若手に選ばれない理由



職場・執務環境に魅力を感じられない？



モチベーションが上がらない？



働き続けられない？

# 環境に魅力を感じられない？

## 社会課題が複雑化し、行政事務の負担増加



デジタル技術の導入に伴う  
リスクマネジメントや  
デジタル格差



異常気象、大規模災害、  
感染症等への対応



高齢者の増加による  
介護や医療サービスの  
需要増加

今後ますます大変そう

# 環境に魅力を感じられない？

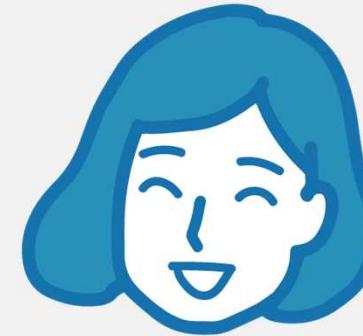
## 組織と働き手が、win-winな施策が少ない

民間先進事例（※4）



テレワークの奨励  
ITツールの活用で  
長時間労働削減

（トヨタ自動車株式会社）



最低14日年休取得  
繰り越しによる年休の  
消滅ゼロ

（株式会社アイシン・ロジテクサービス）（※5）



社員全員フリーランス  
自由な反面、責任UP  
会社・社員に相乗効果

（株式会社タニタ）

(P.9) ※4 働き方改革に成功した企業の取り組み事例5選！  
※5 アイシン・ロジテクサービスHP

公務員は考え方古そう

## 環境に魅力を感じられない？

総務局職員部勤労課へのヒアリング «2024.9.12»

年次有給休暇の平均取得日数は16.1日

(※6) 指定都市の年次有給休暇の平均取得日数は16.0日 (R5.1.1～R5.12.31)

在宅勤務について

- ・実施したことがある職員数 R5年度403人
- ・育児・介護等の要件なし
- ・在宅勤務可能な業務端末は今後増えていく

(P.10、11) (※6) 令和5年度地方公共団体の勤務条件等調査



札幌市の状況

▶▶ 今後さらに拡充の余地

## 環境に魅力を感じられない？



総務部人事局人事課へのヒアリング «2024.9.20»

年次有給休暇の平均取得日数は13.6日

(※6) 都道府県の年次有給休暇の平均取得日数は14.3日 (R5.1.1～R5.12.31)

総務部イノベーション推進局改革推進課から情報提供

テレワークについて

・テレワーク実施率 73.2% (R5年度)

(在宅勤務、サテライト勤務、モバイルワークのうち1つでも実施した割合)

・ホテル客室、民間等運営のテレワーク施設で可能

・分単位で実施可能

・育児、介護等の要件無し

(P.10、11) (※6) 令和5年度地方公共団体の勤務条件等調査



比較的柔軟性が高い

## | 働き方のイメージと実態

### イメージ



### イメージ



### 実 態

- 平均的な休暇取得日数は**月1日以上の水準**
- **業務量格差を是正すれば**  
一部の大変なイメージが変わるかも！

### 実 態

- PC確保や制度づくりなど、柔軟な働き方の**土台が築かれている真っ最中**
- 制度を**万人が活用**できて、魅力が伝わる！

「柔軟な働き方ができること」による企業選びへの影響は9割（※7）

## | 組織ごとの繁閑差、休暇取得の不公平感

組織の役割の平準化は難しい  
係・課の間で助け合う  
仕組みがない



休暇取得のあり方を見直せないか  
有志の応援ができるないか



## 頑張りが報われない



短期の育児休業、介護休業、年度途中の病休等  
欠員補充が難しい場合、  
**インセンティブを設定**できないか



# 働き続けられない?

「仕事を頑張る」だけではいられない

育児や介護による

仕事の制限

出張の制限

突発的な休暇

転勤を理由とした退職も少なくない

転勤の辞令が退職の

きっかけになる人は多い (69%※8)

若い世代、女性は傾向が強い

20代:78%、30代:75%、女性:75%



(P.15) (※8) (株)エン・ジャパン「転勤」に関する意識調査(2024)

働く場所・時間を選べることで  
安定的に働き続けてもらえないだろうか

転勤の必要がなければ  
退職せず<sup>に</sup>働き続けられないだろうか



## 格差是正と選択肢増加がポイント

環境に魅力を感じられない？



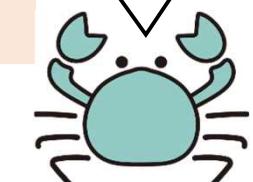
- ◆組織ごとの**業務量の格差を是正**
- ◆万人による**自由な制度活用**

モチベーションが上がらない？



- ◆有志による**応援**で休暇取得
- ◆インセンティブを設定

時間と場所、あとは  
インセンティブが  
キーワード**か**



働き続けられない？



- ◆働く場所・時間を選べる

## 時間にフォーカス

- ◆ 部署間の応援制度を創設すれば業務量の格差を是正できるのでは？
- ◆ 週休3日制で週休日を増やせばWLB確保に繋がるのでは？

先進的な 企業  
自治体  
関係機関



にヒアリングしよう！

## 場所にフォーカス

- ◆ リモートワーク普及の成功事例から万人が活用するための糸口を見つけたい！

ヒントを探しに  
ヒアリングにいく工ビ



# 02

---

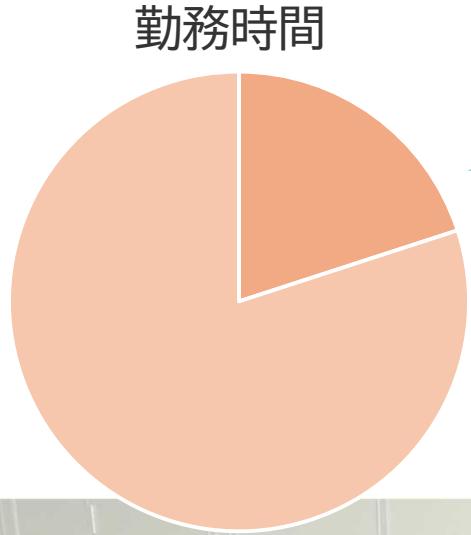
## 先進事例

---

- 長野県(創造的活動支援)
- NTTコミュニケーションズ(柔軟な働き方)
- デジタル庁(テレワーク推進)
- 宮城県(フレックスタイム制・週休3日制)
- 気づき・問題意識



## | 勤務時間の一部を所属以外の業務に充てる



### 創造的活動支援制度

- ・知見、専門性、熱意を生かし勤務時間の20%以内を他所属業務に充てられる
- ・幅広い業務(通訳、イベント助っ人など)
- ・庁内HPで募集



- ◆ 派遣先から感謝されて、単純にうれしかった！
- ◆ 新たな業務を経験し、モチベーションが上がった！
- ◆ 新しい業務経験が、異動希望の参考になった！

## 時間や場所に制約されない



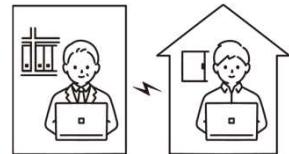
スマートフォン×セキュアなノートPC接続で勤務地に縛られない**リモートワーク**  
内線電話・テザリング端末としての活用に加え、アプリを活用したコミュニケーション  
(メール・チャット・決裁)の実現によるスマートフォンのフル活用

業務の状況に応じて、**臨機応変な業務時間**

(コアタイムのないスーパーflexibleタイム制)

外勤時は**自宅近隣のカーシェア利用**で、直行直帰を実現

## コミュニケーションの充実



チャットや通話アプリをフル活用し**気軽なコミュニケーション**  
社員が支社長へ**直接意見を伝える**「ダイレクトコミュニケーション」

- ◆ 柔軟な働き方・オープンな環境が入社の決め手に
- ◆ チャットを活用し、時間・場所に制約のないコミュニケーションで**業務は能率UP！**
- ◆ 上記の実現により、実家に帰省しながら仕事ができた。ワークライフバランスが充実！



## | テレワークを活用を前提とした働き方

(2024年11月25日 デジタル庁ヒアリング内容まとめ)



必要な時にテレワーク活用できるよう、各職員が仕事を進める

エンジニア・デザイナーなど、**民間出身者が約半数**

→テレワーク勤務が可能な民間企業も多い中で、積極的なテレワーク活用は、

民間人材の採用活動や組織運営にも有効



- ◆ 悪天候時など非常時においても、柔軟にテレワークへ変更できることで、業務遂行における影響を限定的にできるのがありがたい！
- ◆ 国会待機も、テレワークで対応できる。
- ◆ テレワーク勤務日は通勤時間が削減できるため、疲労回復やワークライフバランスの確保にもつながっている。
- ◆ テレワーク活用が進んでいる省庁として、入庁希望者に好評！



## 1週間あたりの勤務時間を自由に割り振り



公務の運営に支障がないと認める範囲で、**1週間あたりの勤務時間**を割り振り  
土日に加えて**1日、週休日を追加**することも可能

「水曜日長めに働いて、金曜日は早く帰る。」  
「月～木曜日まで長く働いて、金土日の3連休にする」

- ◆ 子どもの習い事に合わせて、**フレックスタイム制**を利用している。ありがたい！
- ◆ 現在の「週休3日制」は育児・介護等に限定しているが、2026年度からは  
**プライベートを充実**させるための「週休3日制」が利用可能となる予定  
**人材確保**に繋がることを期待！



常識・前例にとらわれない



出社≤コミュニケーションを取れるテレワークの実現

「働き方の選択肢」を増やす  
「柔軟な働き方」の実現



ワークライフバランス  
人材確保

## これからは「人材に選ばれる」時代

- 前例にとらわれない
- 選択肢を増やす
- 柔軟に対応する



選ばれる北海道庁  
選ばれる札幌市役所



# 03

## みらいへの提案

- 先進的ワークスタイル
- パーソナルルーティング
- リモートベースックワーク
- 本提案実施後の働き方



## | 北海道・札幌市への提案

1 先進的ワークスタイル



2 リモートベーシックワーク



3 パーソナルルーティング



## | 休暇の取得へ組織的なアプローチ

- 年次有給休暇のデフォルト化

年度初めに予め休暇取得日を設定する制度(月に1日以上)

- 選択的週休3日制・フレックスタイム制

働く時間や週休日の増減を可能とする制度

## | 年次有給休暇のデフォルト化

休 暇
<input type="checkbox"/> 申請する

◀ 現行

デフォルト(初期設定)

休まずに働くこと

デフォルト(初期設定)

働くかずに休むこと

変更後 ➡

休 暇
<input type="checkbox"/> 取り消す

- 年休取得への意識変容
- 休暇の取得を前提とした業務の進捗管理

## 選択的週休3日制・フレックスタイム制

- 勤務時間を自在に組み合わせ
- さらに一人一人に適した働き方へ

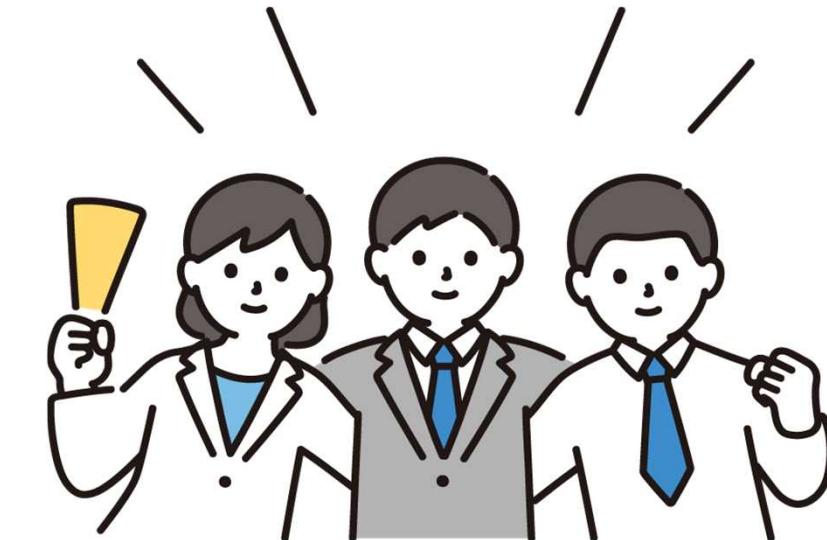
	月	火	水	木	金	土	日
8:00							
8:45							
10:00							
12:00							
13:00							
14:45							
16:00							
17:30							
20:00							
	11時間勤務	11時間勤務	週休日	11時間勤務	5時間45分勤務	週休日	週休日



全職員の  
ワークインライフ実現

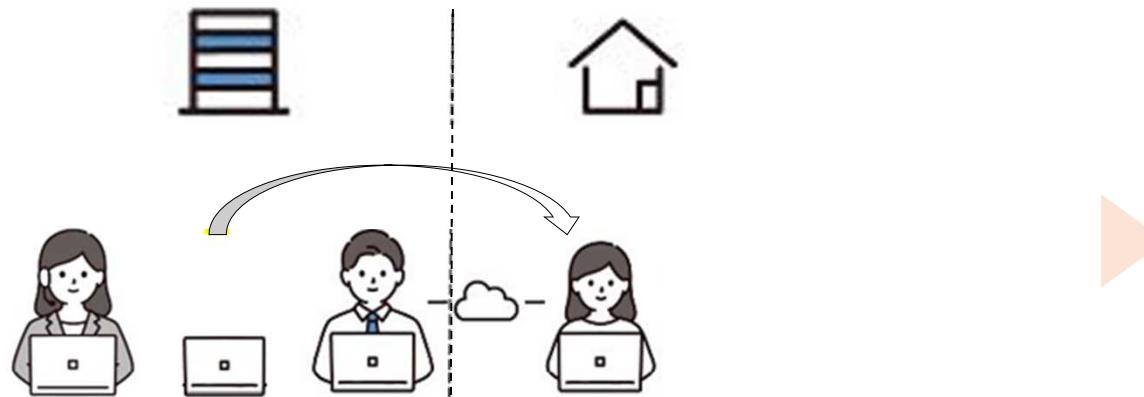
徹底した  
事務の効率化

対外的な  
PR効果



## 課の1/3がリモート勤務

- ・仕事=出社という概念から、仕事=自宅へシフト
- ・庁舎外でもできる仕事を明確にし、選択の幅を広げる。



## 新たな情報共有体制による脱属人化

- ・成果物などのデータ共有
- ・業務日誌(病院でいう電子カルテ)を整理  
誰もが仕事を引き継げるよう
- ・事務分掌による係内縦割りを打破！



### ワークインライフの実現

北海道、札幌市でここまで踏み込めば  
史上最大級！？の試み

全国に広報でき  
受験者の増加につながる

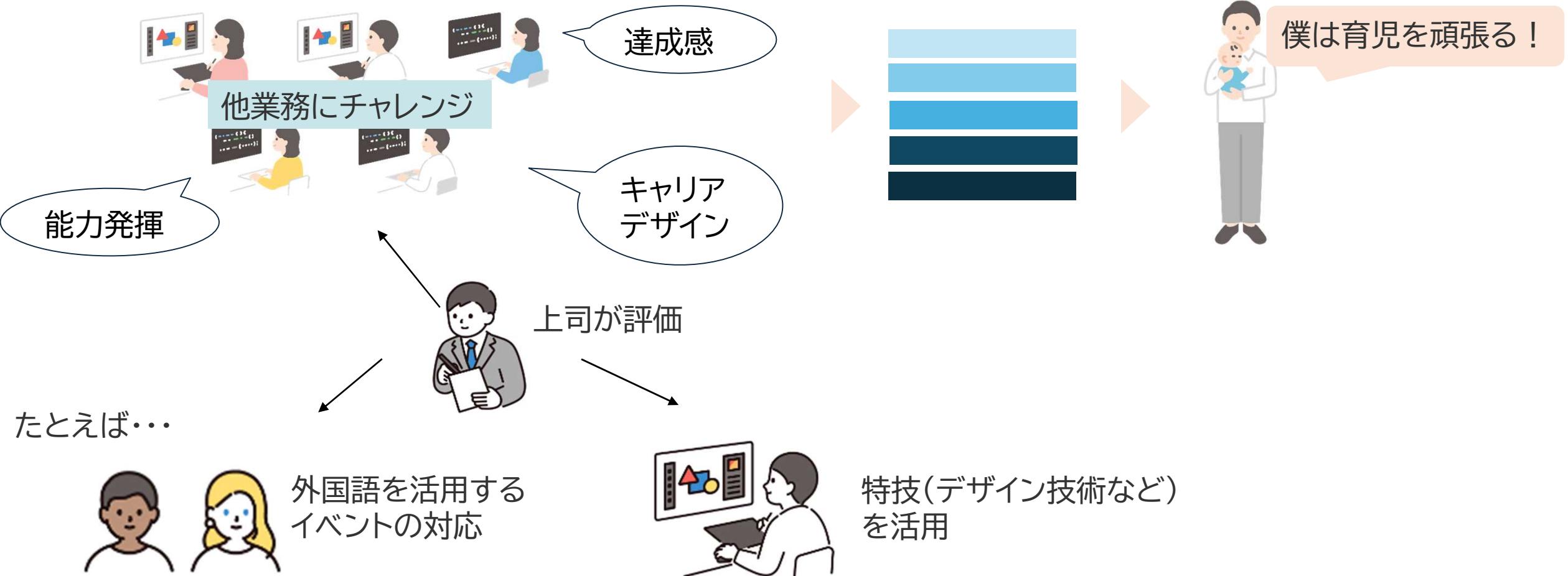
## | 個々に合わせた応援体制の構築

勤務時間の**概ね20%**(週1日、月4日程度)を活用

他部局業務を応援できる制度



## | 道庁内、市役所内の活用



## 組織を超えた活用

札幌市役所で市民を身近に  
感じられる仕事にチャレンジ

道内市町村と交流できる  
広域行政にチャレンジ



道職員

20%

道と市の連携強化



市職員

組織の枠を超えた実のある連携

みらい会議のように…！！

## 人と、組織と、そして、みらいがつながる

仕事が生活の一部に溶け込み、**人と組織**が、Win-Winの関係性を構築する

誰もが長期的に働くことで、**人と組織**が、安心して行政運営を継続する

広く協働することで、**人と組織**が、高め合う



次の世代、みらいへ



「みらい」のための一歩を、今すぐ、私たちで。

(P.4) (※1) 道新デジタル(2024年6月19日)、北海道新聞(2024年7月13日)

<https://www.hokkaido-np.co.jp/article/1024773/>

(P.5) (※2) 厚生労働省 令和5年雇用動向調査結果の概要

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/24-2/dl/gaikyou.pdf>

(P.6) (※3) 政府統計e-Stat 一般職業紹介状況 表番号3 有効求人倍率(パート除く)

<https://www.estat.go.jp/statsearch/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450222&tstat=000001020327&cycle=1&tclass1=000001224861&tclass2val=0>

(P.9) (※4) NTT東日本 働き方改革に成功した企業の取り組み事例5選！

<https://business.ntt-east.co.jp/content/digital-work/column/work-system-reform-case/>

(P.9) (※5) アイシン・ロジテクサービス早わかり

<https://www.aisin.com/jp/group/aisin-logitechservice/recruit/company/infographics/>

(P.10、11) (※6) 総務省 令和5年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000984530.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000984530.pdf)

(P.12) (※7) 株キャリタス 2025卒 1月1日時点の就職意識調査

就職先企業選びへの影響度合い(とても影響+ある程度影響) 仕事を通した成長(92.8%) 柔軟な働き方(89.8%) 多様性のある職場環境(69.9%)

[https://www.career-tasu.co.jp/wp/wp-content/uploads/2024/01/202401\\_gakuseichosa\\_kakuho.pdf](https://www.career-tasu.co.jp/wp/wp-content/uploads/2024/01/202401_gakuseichosa_kakuho.pdf)

(P.15) (※8) 株エン・ジャパン「転勤」に関する意識調査(2024)

転勤の辞令が出た場合、退職を考えるキッカケになりますか？(なる+ややなる)

年代別 20代(78%) 30代(75%) 40代以上(64%) 男女別 男性(62%) 女性(75%)

<https://corp.en-japan.com/newsrelease/2024/36874.html>